

A klaszter, mint tanuló szervezet

The cluster as a learning organization

A. K. LESKÓ

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, kkklesko@uni-miskolc.hu

Absztrakt. Globalizálódó világunkban, ahol a KKV-k egyre inkább részeseivé válnak a nemzetközi piaci versenynek, a klaszterek szerepe a cégek versenyképességének támogatásában meghatározó. Az elmúlt évtizedben jelentősen megnőtt az érdeklődés az innovációs klaszterek iránt, mely mögött részben az a felismerés húzódhat, hogy a vállalatok versenyelőnyét nem csupán a saját kompetenciái, erőforrásai jelentik, hanem a földrajzilag közeli üzleti környezetében fellelhetőek is. Ahhoz, hogy a klaszterek eredményesen tudjanak működni, bizonyos egyéni és szervezeti kompetenciákat birtokolnia kell. A hatékonyan működő klaszterekre tekinthetünk úgy, mint tanuló szervezet, hiszen az egyének törekednek képességeik folyamatos fejlesztésére, a közös tanulás képességének elsajátításában motiváltak, kollektív elképzelések, közös célkitűzések és azok megvalósítására való törekvés jellemzik. A tökéletes tanuló szervezet rendelkezik a folyamatos innováció-teremtő képességgel, melyhez nagymértékben hozzásegíti a folyamatos tanulási folyamat, amely új tudást és magatartásváltozásokat eredményezve, hozzásegíti a környezeti változásokhoz való alkalmazkodását. A tanulási folyamatok esetében fontos szem előtt tartani, hogy legalább olyan ütemben tanuljuk, fejlődünk, amit a környezeti változások megkívánnak. A készségek, képességek, a klaszterszintű együttműködés szempontjából azért töltenek be kiemelt szerepet, mert ha a partnerek nem rendelkeznek a kooperációhoz szükséges kompetenciákkal, akkor az együttműködés lehet bármennyire előnyös, az nem lesz eredményes, hiszen csak korlátozott működésre lesz képes. Miként segítheti elő a „Tanuló szervezet-ként” való viselkedés a klasztert, hogy a szükséges kompetenciákat megfelelő szinten birtokolja? A cikk vezérfonalát a klaszterek eredményes működéséhez szükséges kompetenciák beazonosítása, valamint a klasztereken belüli tudásmenedzselés, tudásmegosztás megvalósulásának vizsgálata adja.

Bevezetés

Annak ellenére, hogy az elmúlt évtizedben kitüntetett figyelmet élveznek a klaszterek¹ - akár a tudományos berkeket, akár pedig a vállalati szférát véve górcső alá sajnos a klaszter szintű együttműködés többsége csupán névleg működik, vagy legalábbis nem képes kamatoztatni a klaszterek nyújtotta lehetőségeket. Kutatásom egyik központi kérdése: Hogyan lehet az együttműködés eredményes? Hogyan lehet hosszú távon fenntartani a klasztert? A cikkben a

¹ A klaszter, jellemző jegyei: földrajzi közelségen alapuló vállalati stratégiai szövetség, melyek a külső versennyel szemben egységesek, belső viszonyaikat pedig egyaránt jellemzi a konkurencia és a közös helyi érdekek összehangolása, a partnerek közötti bizalmi tőke megléte. Informális kapcsolat köti össze a klaszter vállalatait, a közösen végzett innovációk, a piaci igényekhez igazodó képzés, a hálózaton belüli közvetlen és célzott információáramlás révén csökkenthető a tranzakciós költségek, ezáltal pedig az adott térség vállalkozásainak versenyképessége növekszik.

klaszterek, eredményes működéséhez szükséges kompetenciákat mutatom be. Az eredményességhez véleményem szerint nagymértékben hozzájárulnak a soft tényezők, így, az eddigi trendekkel ellenben, a hard tényezők mellett ezek vizsgálatára is kiterjesztettem kutatásom. Személyes meglátásom, hogy a klaszteresedés lehet az egyik lehetséges kulcs a KKV-ok számára, életben maradásukhoz, versenyképességük megteremtéséhez és fenntartásához. Azonban, úgy vélem, hogy a klaszterek működését új megvilágításba kell helyezni, mégpedig célszerű lenne kompetencia-alapokra fektetni azt. A klaszterek esetében a kompetenciák kulcsszerepének magyarázata: ha a partner nem képes az együttműködésre, mert nem ismeri fel az abban rejlő potenciálokat, vagy éppen az ahhoz szükséges kompetenciákkal nem rendelkezik, akkor lehet bármennyire előnyös az együttműködés, az csak korlátozott működésre lesz képes, a klaszter nyújtotta lehetőségek pedig kiaknázatlanok maradnak. A szükséges kompetenciák, valamint azok megfelelő szintű tudásának elsajátításában, véleményem szerint a tudatosan tanuló szervezetként való működés lehet az egyik lehetséges kulcs, számukra.

1. Az egyéni tudástól a tanuló szervezetekig

Az egyéni és a szervezeti tudás nagymértékben függ egymástól, egymásból építkező fogalmak. Kezdetben, az egyén tudását a kompetenciával való kapcsolatában egyéninek, vagyis nem egy vállalat vagy közösség tulajdonának értelmezték.

Polányi tudásfogalma három fő tézisen alapul:

- A valódi felfedezés nem magyarázható meg szavakkal jól megfogalmazott szabályok vagy algoritmusok készletével.
- A tudásnak egyszerre kell nyilvánosnak, de ugyanakkor nagymértékben személyesnek lenni.
- Az explicit tudás alatt létezik a tacit vagy rejtett tudás.

Az újabb szakirodalmak alapján a tudás 4 fő jellemzője nevesíthető:

- hallgatólagosság
- gyakorlatorientáltság
- szabályok segítik
- folyamatosan változik

Az explicit - tacit dimenzió felfedezése által vált a tudás szervezeti tudásként való definiálása is elfogadottá, és megjelentek a gyakorlatban is tudásmenedzsment és tudásalapú vállalati vezetések.

A tudásmunka alapja az információ és a tudás; a vállalatok a dolgozóik tudására és kreativitására vannak utalva. Gyakran előfordul, hogy több szakértő csoportokba tömörülve együtt dolgozzon. A tudásmunka során tudás-előállításra, tudás közvetítésre és a saját, illetve másoktól átvett tudás használatára is sor kerül. „Nem különül el egymástól a három tudásfunkció (teremtés, transzfer, adaptálás), hanem a vállalat egyes részlegei és különböző munkavállalói állandó kapcsolatban állnak egymással, és a folyamatos kapcsolat, együttműködés vezet az új tudás előállításához. A vállalatok innovációs tevékenysége, nem korlátozódik a vállalatban belüli együttműködésekre, hanem a cégek

közötti és kutatóintézetek, egyetemek közötti kapcsolatokra is kiterjeszhető”, melyben a klaszterek támogató szerepe kiemelendő.

1.1 Kompetenciamenedzsment

A **kompetencia** szótári értelemben 1: illetékességet, jogosultságot 2: szakértelmet jelent [1].

A fogalom minél pontosabb meghatározása érdekében az 1. táblázatban összefoglalom a kompetencia kifejezés néhány, a szakirodalomban használatos definícióját.

Amerikai Menedzsment Szövetség	„Az egyén általánosítható tudása, motivációi, legbensőbb személyiségjegyei, társasági szerepei vagy képességei, készségei, amelyek egy munkakörben nyújtott kiemelkedő teljesítményhez köthetők.”
C. Woodruffe	“Viselkedésminták egy készlete, melyet a munkakör betöltőjének be kell vetnie ahhoz, hogy a munkaköri feladatokat és funkciókat kompetensen lássa el.”
G.O. Klemp, D.C. McClelland	„A kiválóan teljesítő személyiségjellemezője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy munkakörben vagy szerepben nyújtott hatékony teljesítményhez.”
R.E. Boyatzis	„Az egyén hatékony és/vagy kiváló munkaköri teljesítményt eredményező személyiségjellemezője.”
L.M. Spencer, S.M. Spencer	„Az egyén olyan személyiségjellemezője, amely ok-okozati viszonyban áll egy munkakörben vagy szituációban mutatott előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel”
R.E. Quinn	„Egy bizonyos feladat vagy szerep teljesítéséhez szükséges tudás és képesség.”

1. táblázat: Kompetencia definíciók

(Forrás: saját szerkesztés [2] [3][4][5][6] alapján)

Parry (in: Chong, 2000) megközelítése szerint, négy kritérium teljesül a kompetenciákra nézve:

- Hatással van a munka valamely fő aspektusára;
- Korrelál a munkateljesítménnyel;
- Mérhető;
- Fejleszthető.

Szögi Z. [7] L. Leplat alapján, más megközelítésből a kompetencia fogalmának következő négy jellemzőjét határozta meg:

- A kompetencia egyidejűleg lehet operatív és célra irányuló jellegű. Elválaszthatatlan azon akcióktól, amely által megnyilvánul (“cselekvési kompetencia”).
- A kompetenciát tanulták. Senki sem kompetens spontán módon, természetesen, hanem személyes és társadalmi folyamatok révén (amely az elméleti és tapasztalati tanulást kombinálja) lesz valaki hozzáértő. Sokat tudunk meg a kompetenciák természetéről, ha tanulmányozzuk azt a folyamatot, amelynek során a kompetenciát az egyén megszerzi. A kompetencia éppen megszerzhetősége, modellezhetősége, fokozatos fejleszthetősége révén válik a menedzsment tárgyává.
- A kompetencia strukturált: dinamikus módon kombinálja, rekonstruálja összetevő elemeit (a tudást, a know-how-t, a következtetéseket, stb.) avégett, hogy megfeleljen az alkalmazkodási követelményeknek (az adott cél megvalósításának függvényében).

- A kompetencia elvont és hipotetikus fogalom. Természetéből kifolyólag nem figyelhető meg, csak megnyilvánulásait - a magatartásokat és az eredményeket - vehetjük észre.

Ennek megfelelően, ha kompetenciáról beszélünk, úgy a tágabban értelmezett intelligenciáról van szó, egy olyan operatív intelligenciáról, amely nemcsak a "mit", hanem a "hogyan" is tudja. A kompetencia az ismeretet akcióvá alakítja át, a know-how hidat képez valaminek a tudása és a megvalósítása között. A tudni elsősorban a tanultak felhasználásának képességét, egy probléma megoldására vagy egy helyzet tisztázására való mozgósítását jelenti.

1.2 Tanuláselméletek

A tanulás az ember természetes tevékenysége. Szinte valamennyi összetett magatartásunkat tanuljuk. Egyik, talán leginkább elterjedt megfogalmazása S. P. Robbins szerint a következő: „Tanulás bármely viszonylag tartós magatartás-változás, mely tapasztalataink eredményeként következik be.” A magatartás-változás célja a hatékonyabbá válás, a kompetenciagyarapítás. [8]

E. T. Hall	A tanulás három típusát különbözteti meg: az informális tanulást, a formális tanulást és a tervszerű vagy szakmai tanulást. Az informális tanulás alatt az utánnással, a formális tanulás alatt a jutalmak és büntetések révén való tanulást érti. A tudatos tanulás nagyobb kompetenciához vezet, mert tudjuk, mit és hogyan tanultunk, s tudjuk korrigálni vagy folytatni a folyamatot.
Ivan Pavlov	A klasszikus kondicionálás modelljének kidolgozója. egy reflexszerűen meglévő inger-válasz kapcsolathoz új ingert társítunk, s egy idő után ez az inger egymagában is elegendő lesz a magatartás kiváltásához.
Burrhus Frederic Skinner	Operáns kondicionálás elmélet megalkotója. Lényege, hogy magatartásunkat következménye befolyásolja. Pozitív következmény esetén hajlamosak vagyunk megismételni azt, míg kedvezőtlen következmény esetén tartózkodunk annak ismétlésétől.
Argyris	Megkülönbözteti az egyhurkos és kéthurkos tanulást. Kétféle szituációban lehetséges tanulás: amikor magatartásunk eléri a célját, következménye megfelelő számunkra, s ellenkezőleg: amikor magatartásunk következménye nem egyezik meg az elvárttal. Az első esetben, illetve amikor a hibát a magatartásunkat meghatározó értékek megkérdőjelezése nélkül korrigáljuk, egyhurkos tanulás történik. Kéthurkos tanulásról akkor beszélünk, amikor először a kedvezőtlen következményt meghatározó változókat vizsgáljuk és változtatjuk meg, s csak ezt követően a tetteket. Argyris a szervezeti tanulás szakirodalmában két fő irányt különít el: a „tanuló szervezet” és a „szervezeti tanulás” megközelítéseket. A tanuló szervezeti megközelítés a gyakorlatra helyezi a hangsúlyt, s arra keresi a választ, hogy milyenek a tanulni képes szervezetek, milyen feltételekkel tudják képességeiket fejleszteni. A szervezeti tanulás megközelítése ellenben leíró jellegű, értékesleges, s olyan kérdésekre keresi a választ, hogy mit jelent a szervezeti tanulás, hogyan vihető végbe, milyen fajta szervezeti tanulás kívánatos, s kinek milyen esélye van annak elérésére. Ennek az irányzatnak a képviselői általában szkeptikusak, ellentmondásosnak tekintik a jelenséget, elutasítják annak jótékony hatását, vagy abban kételkednek, hogy egyáltalán képesek-e erre napjaink szervezetei.
Kolb	A tapasztalati tanulás nevű modelljével hidat épít a különböző tanulási modellek közé. A tanulást ciklikus folyamatnak tekinti: a cselekvés, a visszatükrözés, a gondolkodás, a döntés, majd az új cselekvés véget nem érő folyamatának.

2. táblázat: Tanuláselméletek

(Forrás: saját szerkesztés [8])

1.3 A tanuló szervezet

A tanuló szervezet Senge [8] megfogalmazásában, olyan közösséget jelent, ahol az egyének törekednek képességeik folyamatos kiterjesztésére, az új gondolkodásmódok táptalajra találnak és támogatásban részesülnek, a kollektív elképzeléseknek tág teret biztosítanak, és az emberek a közös tanulás képességének elsajátításában is motiváltak.

A tanuló szervezet egyfelől szemléletet jelent, lényege, hogy a vállalatnak egyszerre kell üzletileg sikeresnek lennie, amelyben a munkavállaló, önmegvalósítási és személyes fejlődési igénye kielégíthető. Másfelől, a tanuló szervezet gyakorlatokat jelent, amelyek, fejlesztik a szervezet tanulási, változási képességét. [9]

Mindezek tükrében, személyes véleményem, hogy a hatékonyan működő klasztereket tekinthetjük tanuló szervezetnek.

A tanuló szervezet egy olyan kvázi szervezeti forma, amely úgy illeszti magát folyamatosan a környezetéhez, hogy szeme előtt a közös jövőkép által formált cél lebeg. Ezt az illeszkedést a folyamatos innováció-teremtő képessége által éri el, ahol minden innováció egy lépcsőfokot jelent a jövőkép elérése, és az egész folyamat egy folyamatos tanulási folyamat is, hiszen az új tudás létrehozása rendre magatartásváltozáshoz vezet. A tökéletes tanuló szervezet azonban nem csupán alkalmazkodni képes az új környezeti feltételekhez, hanem változtatja is azt. A tanuló szervezet tulajdonságai révén, nem csak a tanulásnak, tudásteremtésnek nyújt teret, hanem a tudás menedzseléséhez szükséges feltételeket is biztosítja.

Az alábbi táblázatban összesítettem a tanuló szervezetek főbb ismérveit, melyek többsége megegyezik az eredményesen működő klaszterek jellemzőivel, kompetenciáival is.

Stratégia	A szervezet missziója határozza meg, ez a stratégia egyszerre racionális, intuitív, s több szempontot is figyelembe vesz. Hosszú távú időorientáció, nyílt rendszerszemlélet jellemzi, s a szervezet tagjai közösen fogalmazzák meg jövőképüket, víziójukat.
Struktúra	A tanuló szervezetek általában kicsik, fiatalok, adhocráciához hasonló felépítésűek, tehát rugalmas, modern struktúrák. A projektek és többdimenziós tanuló csoportok alapvető építőkövei ezeknek a képződményeknek. Fő feladatuknak a szükséges változásokat mutató és kihívást jelentő problémamegoldást tekintik. Az egységek, osztályok kölcsönösen egymásra vannak utalva, s közöttük intenzív, nyílt, őszinte kommunikáció zajlik. Alulról jövő kezdeményezések és decentralizáció jellemzik.
Kultúra	A tanuló szervezetekre kiemelten jellemzők a tökéletesen kommunikált, közösen vallott értékek . A mentális modellek a kultúra láthatatlan, mélyben rejlő szintjének részei. Ezeket a szervezet tagjainak egyénileg és kollektívan is fel kell ismerniük, mert változást okoznak szemléletükben. A csoportok nagy szerepet kapnak a kommunikációban, a döntéshozatalban és a konfliktuskezelésben, de az egyének függetlenségük megtartásával tevékenykednek a csoport tagjaként. A nyílt, őszinte kommunikáció, a bizalom elengedhetetlen jellemző. A jó belső és külső kommunikációnak köszönhetően a tanuló szervezetek jól informált környezetben tevékenykednek. A célorientáltság fontos a teljesítményértékelés, a fizetési ösztönzők és a vezető-beosztott viszonyban egyaránt. Mivel ezek a szervezetek jól teljesítenek a gyors változásokban és alkalmazkodásban, kockázatvállaló képességük is erősebb. Új lehetőségek és ötletek állandó keresése . A kísérletezés, a folyamatos fejlesztés, a kreativitás és a rugalmasság kívánatos jellemzők, s a hibákat sem büntetik ezekben a szervezetekben. Állandó problémakeresés, kiválóságra törekvés jellemzi.
Csoport	Szinergetikusan együttműködő tudáscsapatként való működés.
Rendszer	A tanuló szervezetekben általában komplex, folyamatosan változó munkafolyamatok mennek végbe, új megoldásokat keresnek a komplex problémákra, ezért állandó

	változásban, fejlődésben vannak. A rendszerszemlélet fontos jellemezőjük. A folyamatok, tevékenységek és funkciók a környezettel – mint a rendszer egy részével – folytatott interakcióknak tekinthetők, s az egymásrataltságot szimbolizálják. Harmonikus mutatószám rendszer jellemzi.
Képességek	Generatív (kreatív tanulás) megvalósulása; a hibákból mindig tanul;

3. táblázat: A tanuló szervezetek jellemzői

(Forrás: saját szerkesztés [10] Ujhelyi alapján²)

Argyris és Schön értelmezésében a szervezeti tanulás az a folyamat, ahogyan a szervezetek feltárják, elemzik és korrigálják az elkövetett hibákat.

A sikeres szervezeti tanulás jellemzői:

- gyors és kreatív szervezeti válaszok születnek általa
- a tagok saját és mások tapasztalataiból egyaránt tanulnak
- a szervezet a tagjain keresztül tanulnak
- a tudás beépül a szervezetbe, intézményesül
- az így létrejött tudás tartósan elérhetővé és felhasználhatóvá válik más szervezeti tagoknak és egységeknek.

A legjobban tanuló szervezetek egyben a leginnovatívabb is.

Kollektív tanulásról akkor beszélünk, amikor az egyének félreteszik saját feltételezéseiket, egyenlő partnereknek tekintik egymást, s szükség esetén megbíznak valakit, hogy moderálja a megbeszéléseket. A tagok saját és mások tapasztalataiból egyaránt tanulnak, megpróbálnak konszenzusos döntéseket hozni, s az egész folyamat eredményeképpen megtanulnak tanulni.

Milyen alapelveknek kell tehát érvényesülnie egy tanuló szervezet esetében? Az alábbi táblázatban mutatom be az elvárt alapelveket Senge [9] alapján.

Komplexitás-kezelés	Rendszergondolkodás Olyan szemléleti, illetve fogalmi keret és eszközrendszer, amelynek célja, hogy gondolkodásunkat a nagyobb összefüggések átlátására irányítsa, és segítsen abban, hogy döntéseinknél a hosszabb távú, tovagyűrűző hatásokra koncentráljunk, cselekedeteinket pedig a mélyben húzódnó lényeges tendenciák, minták és összefüggések ismeretében határozzuk meg. A vállalati életet ugyanis nem a pusztán lineáris ok-okozati kapcsolatok jellemzik, hanem hálózatszerűen összefüggő kapcsolatok és folyamatok. A rendszergondolkodás elsajátításához mindenképp gondolkodásmód-váltásra van szükségünk, ami lehetővé teszi új probléma-megoldási módok, újszerű elképzelések létrejöttét. Szükséges továbbá a hatóerő elvét is megértenünk: egy probléma hatóereje az a területe, amelyen ha változtatunk, minimális erőfeszítéssel is tartós, jelentős javulást érhetünk el. Az ok-okozati összefüggések feltárásán van a hangsúly, amely felfrissíti az eddig tanultakat.
Aspiráció	Személyes irányítás A személyes irányítás a személyes hatékonyság állandó fejlesztését, és a magasabb rendű egyéni célok elérését jelenti. A cél a szervezeti tagok tanuló- és fejlődőképességének kibontakoztatása, hiszen a tanuló szervezet egyéni alapját a személyes jövőképük elérése érdekében tevékenykedő alkalmazottak jelentik. A tanuló szervezetben érett, önmegvalósító személyiségekre van szükség, akik folyamatosan törekszenek személyes hatékonyságuk fejlesztésére mind feladataik elvégzésében,

² J. Swieringa és A. Wierdsma a stratégia, a struktúra, a kultúra és a rendszer szempontjából jól összefoglalja a tanuló szervezetek jellemzőit. Ujhelyi kiegészíti ezt Senge, Argyris, Bakacsi, Szabó és Beke megállapításaival melyről a táblázat ad összefoglalást.

	<p>mind társas kapcsolataikban, legyen szó munkáról vagy magánéletéről. A tanuló szervezetben a személyes irányítás, az önmegvalósítás nemcsak a felső vezetés privilégiuma, hanem az alkalmazottak lehető legszélesebb körének sajátja. A személyes irányítás alapelve az emberrel foglalkozik, azzal, hogy ki-ki egyénileg miként érheti el magasabb rendű céljait, saját, önmegvalósításon alapuló személyes boldogságát.</p>
	<p>Közös jövőkép Az önmegvalósító alkalmazottak személyes jövőképük elérésére tett erőfeszítései csak akkor eredményeznek tanuló szervezetet, ha létezik olyan közös jövőkép is, amely az egyéni jövőképekből emelkedik ki. Ha egy jövőképp vezérli a szervezetet, annak megosztottnak és közösnek kell lennie, az egyének magukénak kell, hogy érezzék, vagyis csak olyan szervezeti jövőképpnek van mozgósító ereje, amely valóban közös, amely tehát a személyes jövőképre épül. Az azonosságtudat és a közös sors által összeköti az alkalmazottakat. A tanuló szervezetek jövőképének éppen ezért magába kell foglalnia az alkalmazottak személyes céljait, és elég kihívónak kell lennie ahhoz, hogy a munkavállalók csak közös erőfeszítéssel legyenek képesek megvalósítani azt. A közös jövőkép megalkotása azonban nem egyszeri tevékenység, hanem állandó feladat.</p>
Párbeszéd	<p>Gondolati minták A szervezetekben gyakran tapasztalható, hogy az új felismerésekből és ötletekből azért nem lesz semmi, mert azok nem illeszkednek a korábbi gondolkodásmódhoz és az uralkodó szemlélethez. A gondolati minták a szervezeti kultúra mélyebb, kézzel meg nem ragadható rétegéhez tartoznak. Ennek az alapelvnek a lényege éppen az, hogy egyénileg és közösen ismerjük fel saját gondolati mintáinkat, mert ez szemléletváltást eredményezhet, ami a turbulens környezetben szükséges ahhoz, hogy megfelelő válaszokat adjunk e környezet kihívásaira. Az attitűdjeinket befolyásolják, gyakran tudatlanul is hatással vannak a cselekedeteinkre. Ezen minták tudatosítása segíthet felkészülni a változásokra.</p>
	<p>Csoportos tanulás A szervezetek munkavégzési és tanulási alapegységei ma már nem az egyes munkavállalók, hanem a különféle munkacsoportok, teamek. A tanuló szervezetekben olyan tanuló teamekre van szükség, amelyek képesek felgyorsítani tagjaik egyéni fejlődését, és a közös jövőkép elérését is biztosítják. A jó tanuló csoportok egyik legfontosabb jellemzője a dialógus képessége, amely egy olyan közös gondolkodást, közös építkezést jelent, ahol az egyéni gondolatok és vélemények szinergikusan összeadódnak. A csoportos dialógus során a gondolatok áramlásából úgy alakul ki egy közös helyzetértelmezés és akcióprogram, hogy közben nem érzi magát senki sem feleslegesnek, hiszen gondolatai biztosan beépültek a csoport véleményébe. A dialógusban az egyének inkább gazdagodnak, hiszen rengeteg olyan inspiráló vélemény és megnyilvánulás éri őket, amely saját személyes fejlődésüket is elősegíti.</p>

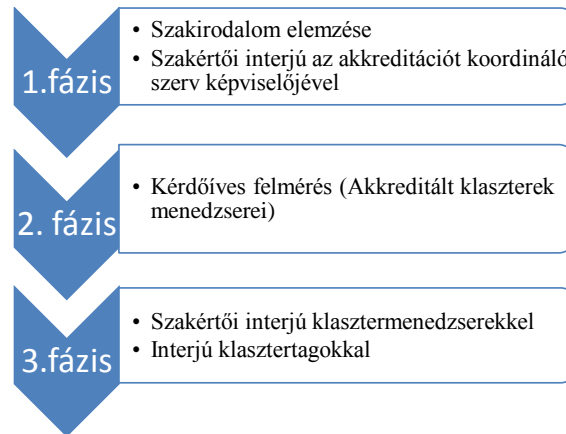
4. táblázat: A tanuló szervezetek működésének alapelvei

(Forrás: saját szerkesztés [9] alapján)

Az új eredmények tükrében, azon vállalatok képesek sikeresen tanuló szervezetként működni, vagy tanuló szervezetté válni, amelyek e három alapvető képességgel rendelkeznek, vagy kialakításukra képesek. Ha a tanuló szervezeteket azok alapelvei alapján akarjuk összegezni, azt mondhatjuk, hogy a rendszergondolkodás által értjük meg a jelenlegi állapotot és a hatóerőket, a gondolati mintáink adják keretfeltételeinket, s a személyes irányítás által, a csoportos tanuláson keresztül jutunk el a közös jövőkép által meghatározott célállapotba.

2. Empirikus kutatás

Kutatásom többrétű, tartalmaz mind szekunder, mind primer kutatást. Kutatásom fázisait szemlélteti az alábbi ábra:



1. ábra: A kutatásom fázisai

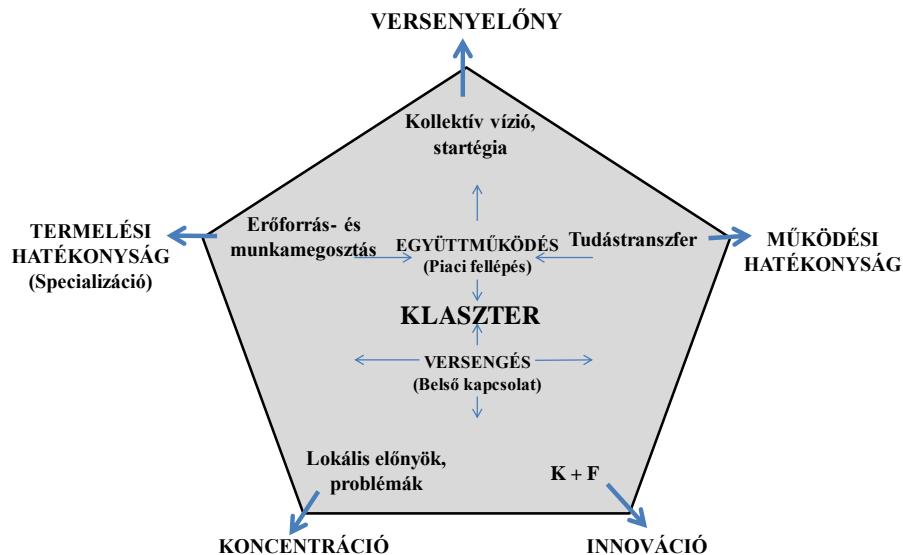
Primer kutatásomat részben szekunder kutatásra alapoztam, hiszen számos szakirodalmat tanulmányoztam annak érdekében, hogy információkat nyerjek, a klasztereket életre hívó motivációs tényezőkről, a klaszterek működéséről, beazonosítsam azokat a kompetenciákat, tevékenységeket, melyek az eredményes működést segítik elő illetve biztosítják azt.

A szakirodalom beható tanulmányozásának céljai között szerepelt a klaszterek nemzetközi gyakorlatának tanulmányozása is, mely nyilvános dokumentumok, statisztikák feldolgozása révén valósult meg. Tanulmányoztam a klaszterkezdeményezések eredményességét mérő jelenlegi módszertanokat; itt meg kell jegyeznem, hogy a vizsgált gyakorlatokat hiányosnak ítélt meg, hiszen a soft (lágy) tényezőket nem tartalmazzák –vagy legalábbis nem kellő mértékben- a vizsgálati tényezők, pedig mivel társas kapcsolatokról, emberi döntéssorozatokról van szó a klaszterek működése során, a lágy tényezőket nem hagyhatjuk figyelmen kívül, vizsgálatukat indokoltnak tekintem.

Továbbá több nemzetközi klasztert, „jó gyakorlatokat” elemeztem, vizsgáltam, azzal a céllal, hogy releváns információkat kapjak milyen adottságokkal bír egy – egy sikeres klaszter. Szintén a kérdőív összeállítását megelőzte egy szakértői interjú a hazai akkreditációt koordináló szervezet képviselőjével, hogy minél mélyrehatóbban megismerjem magát az akkreditációt, az akkreditált klaszterek jellemző jegyeit. A klaszterek eredményes működését biztosító kompetenciák³ beazonosítását primer kutatás szolgálta. A kérdőíves felmérésem, illetve interjúm alanyai, a hazai akkreditált klaszterek menedzserei és klasztertagok. Választásom azért eset e szűk területre, mert az akkreditáció révén ők már egy minősítésen legalább átestek, így tényleges teljesítmény van mögöttük, nem pedig névleg működnek, vagy éppen alvó klaszterek. Ebből kifolyólag pedig, úgy gondolom a hatékony működésről illetve annak elősegítéséhez szükséges kompetenciákról –mely vizsgálatom célja-, ők tudnak nekem releváns információkkal szolgálni. A kutatás többlépcsős és különféle módszertanok felhasználásával valósult

³ A kompetencia: Az egyén olyan személyiségjellemzője, általánosítható tudása, motivációi, társasági szerepei vagy képességei, amely okozati viszonyban áll egy munkakörben vagy szituációban mutatott előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel” /Klemp és McClelland [3] Spencer és Spencer [4], Amerikai Menedzsment Szövetség/.

meg, úgymint, szakértői interjúk, kérdőíves felmérés. A kérdőív kulcspontjait, a „Módosított Mintzberg - modellem”- ben (2. ábra) összesítettem.



2. ábra: Módosított Mintzberg modell (Forrás: Saját szerkesztés)

Véleményem szerint, a klaszterek akkor maradnak fenn és működnek hosszú távon eredményesen amennyiben a kitűzött célokat sikerül teljesíteniük; éppen ezért vizsgálatomat a kezdeti célkitűzések köré építettem. A modell azt hivatott szemléltetni, hogy az együttműködés során realizálható előnyök elérése érdekében milyen kulcstényezők játszanak szerepet. Maga a modell tartalmazza azon fő tevékenységek csoportját, melyek révén a klaszterszintű együttműködés során az előnyök realizálhatók.

Tevékenységterület	Realizálható előny
Tudástranszfer	Szakértelem
Kollektív vízió, stratégia	Versenyelőny
Erforrás- és munkamegosztás	Működési hatékonyság
K+F	Innováció
Lokális előnyök	Koncentráció

5. táblázat: Tevékenységterületek

(Forrás: saját szerkesztés)

A fent megnevezett tevékenységcsoportokhoz rendeltem hozzá a vizsgált kompetenciákat és az együttműködésből származó előnyöket (kezdeti motiváció, elégedettség) –ezeket szekunder

kutatásom illetve az előzetesen lebonyolított szakértői interjú során szerzett információk alapján azonosítottam be-. A vizsgált elemekhez 6-fokú skálát rendeltem. Minden kompetenciát illetve együttműködésből származó előnyt (kezdeti motiváció, elégedettség) két dimenzió mentén vizsgáltam (mennyire fontos/mennyire jellemző).

A kérdőíves felmérésem többek között –a teljesség igénye nélkül- kiterjedt a klasztermenedzser vezetői tevékenységére; valamint a klasztertagok bizalmi szintjére, az eredményes együttműködés kulcskompetenciáira, a fejlesztendő területekre.

Kezdeti feltételezésem is az volt, hogy van létjogosultsága a klasztereknek, kutatásom pedig csak megerősített ebben; hiszem, hogy a klaszteresedés, egy lehetséges kulcs, a KKV-k életben maradásához, azonban szemléletváltásra van szükség; az együttműködést célszerű kompetenciaalapokra helyezni. A szükséges kompetenciák beazonosítása azért kulcsfontosságú az eredményesség szempontjából, mert ha a partner nem ismeri fel a kooperációban rejlő potenciálokat, vagy az ahhoz szükséges kompetenciákkal nem rendelkezik, akkor lehet bármennyire előnyös az együttműködés, az nem fog létrejönni vagy csak korlátozott működésre lesz képes. Mindezeket, a sikeresség szempontjából elengedhetetlen tényezőket tártam fel, és mutatom be jelen cikkben.

Az innováció, a piaci siker és a gazdasági fejlődés egyik fontos összetevője. Az egyre kiélezettebb piaci verseny újabbnál-újabb kihívások elé állítja a vállalatokat. Ahhoz, hogy a vállalatok hosszú távon fenntartsák a versenyelőnyüket, az innovációs képesség nyújthat számukra segítséget. Felmérésemből is egyértelműen látszik, hogy az innovációs készség fontosságát a klaszterek már felismerték, azonban saját meglátásuk szerint még van fejlődési lehetőség e tekintetben.

Az együttműködő felek közösen kezdeményezhetnek és finanszírozhatnak K+F projekteket, így azok a vállalatok is képessé válnak fejleszteni, akik korábban nem tudtak megvalósítani kutatási projekteket a szűkös pénzügyi, valamint korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásaik miatt. A közös K+F révén a kooperáló feleknek lehetősége nyílik olyan információkhoz, tudásanyaghoz hozzáférni, melyekhez a hagyományos piaci kapcsolataik révén nem adatot volna meg. A közös K+F valamint a közös termékfejlesztés, közös projektek generálása, a megkérdezettek véleménye alapján kijelenthető, hogy bár az együttműködéssel járó előnyök, célok között jelentős szerepet tölt be, sajnos jelen működés gyakorlatában még nem domináns.

A tudás, tanulás, mint az innovációs képességet felgyorsító kulcsfontosságú tényező van jelen ezekben az együttműködésekben. Nem elégséges csupán az információhoz való hozzáférés biztosítása, hiszen, a versenyben maradás feltétele a tudásdiffúzió és akkumuláció, mely az interaktív tanulás formájában jelenik meg. Szintén meg kell jegyezni, hogy a közös tudásbázis, a legjobb gyakorlatok gyors terjedése még fejleszthető a klaszterek esetében, mindezek háttérben –véleményem szerint- a versenyelőny elvesztésétől való félelem állhat. A helyzetben egy korszerű tudásmegosztó technológia bevezetése, alkalmazása sokat segíthetne.

A résztvevők, a rendelkezésükre álló erőforrásaik, termelési tényezőik bizonyos mértékű allokációja, megosztása révén képesek versenyképességüket befolyásoló pozitív eredményt elérni, hiszen jelentős mértékben csökkenthetik költségeiket, valamint kockázatmegosztás is megvalósulhat. Az erőforrások

megosztásának jelentőségét a megkérdezettek felismerték, azonban jelen gyakorlatukban megjelenése még nem éri el a kívánt szintet.

A versenyképesség fenntartása érdekében nélkülözhetetlen a kollektív vízió, stratégia. Amennyiben nincs a klaszternek célja, célrendszere – amely működésének mozgatórugója - akkor az együttműködés csupán névlegessé válik. Fontos, hogy ezekkel a célokkal minden egyes tag egyetértsen, képes legyen azonosulni, különben az együttműködés meghiúsulhat. A közös stratégiai célkitűzés csak abban az esetben realizálódhat, ha a partnerek rendelkeznek egyéni célokkal, egyedi stratégiával, melyek összhangban állnak - illeszkednek - a klaszter célkitűzéseivel, továbbá segítik azok megvalósulását. Az egyértelmű célok kitűzése és a céltudatosság fenntartása a klasztermenedzserek tevékenységének fontos részét képezik.

A kapcsolatok kialakulásának és eredményes működésének nélkülözhetetlen feltétele, hogy a partnerek képesek legyenek kezelni az együttműködés révén felmerülő bizonytalanságot, valamint kockázatot, amely abból fakad, hogy a formális rendszereket informálisak váltják fel. Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson, nélkülözhetetlen a bizalom. *“A bizalom a szabályszerű, becsületes és együttműködésre kész viselkedés elvárása egy közösségen belül, a közös normák, e közösség más tagjai részéről.” [11]*

Az alábbi táblázatban (5. táblázat) összesítettem az eredményes működés szempontjából legfontosabbnak vélt kompetenciákat, illetve azokat, melyek fejlesztendők a klaszterek esetében.

Realizálható előny	Legfontosabbnak vélt kompetenciák	Fejlesztendő területek
Szakértelem	<ul style="list-style-type: none"> szakterület specifikus módszerek ismerete, - elméleti tudás együttműködési készség bizalom rendszer szemlélet 	<ul style="list-style-type: none"> együttműködési készség bizalom rendszer szemlélet
Versenyelőny	<ul style="list-style-type: none"> elkötelezettség eredményorientált hozzáállás döntésképeség céltudatosság kockázatvállalás tárgyalóképesség 	<ul style="list-style-type: none"> kockázatvállalás
Működési hatékonyság	<ul style="list-style-type: none"> kommunikációs készség pontoság megbízhatóság jó ütemezési készség szervezés, koordináció számítógépes ismeretek idegen nyelv ismerete csapatmunka tisztesség, becsület 	<ul style="list-style-type: none"> kommunikációs készség számítógépes ismeretek idegen nyelv ismerete csapatmunka
Innováció	<ul style="list-style-type: none"> nyitottság innovációs készség kezdeményező-készség alkalmazkodó készség kritikus gondolkodás logikai készség 	<ul style="list-style-type: none"> nyitottság innovációs készség kezdeményező-készség alkalmazkodó készség kritikus gondolkodás tudományágak közti

	<ul style="list-style-type: none"> • tudományágak közti gondolkodás • kreativitás • kitartás 	gondolkodás
Koncentráció	<ul style="list-style-type: none"> • új lehetőségek felkutatása • önzetlenség • társadalmi felelősségvállalás • tolerancia 	<ul style="list-style-type: none"> • önzetlenség • társadalmi felelősségvállalás • tolerancia

6. táblázat: Az eredményes működés kulcskompetenciái, fejlesztendő területek

(Forrás: saját szerkesztés)

A fenti táblázatból egyértelműen látszik, hogy a fejlesztendő területek mindegyike megjelenik az eredményes működés szempontjából legfontosabbnak ítélt kompetenciák között.

Kutatási eredményeim tükrében megállapítható, hogy az eredményes működéshez szükség van az alábbiakra:

Irányítási/koordinációs szükséglet	<ul style="list-style-type: none"> • célirányos fejlesztési stratégia • céltudatosság fenntartása • vezetői nyitottság • fejlődés támogatása • közös célkijelölés • profi, stabil menedzsment • integrátor szervezet • üzleti értékek mozgatása klaszteren belül⁴ • közös beruházások • közös pályázat • közös K+F+I • hosszú távú időorientáltság • tudásmenedzsment
Egyéni/szervezeti kompetenciák	<ul style="list-style-type: none"> • bizalom • innovatív gondolkodás • hatékony információáramlás • elkötelezett, aktív tagok • motiváltság • együttműködési hajlam • rendszerszemlélet • tudástranszfer
Adottságok	<ul style="list-style-type: none"> • kapcsolati tőke • nemzetközi kapcsolatok • pályázatok: pályázati források elnyerésének lehetősége • régió-város támogatása • megfelelő humán erőforrás • megfelelő finanszírozás

7. táblázat: Az eredményes működés

(Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján)

A primer kutatásom eredményeképpen elmondható, hogy a vizsgált hazai klaszterek esetében az alábbi megfogalmazott célkitűzések élveznek prioritást:

⁴ Úgy mint, termékek-szolgáltatások egymástól való vásárlása, erőforrások megosztása

Motivációs tényezők a klasztertagságra; a klaszter által nyújtott legfontosabbnak vélt előnyök	Megvalósul előnyök a működés során (Realizált célok)
<ul style="list-style-type: none"> • hatékony információáramlás • kapacitás rugalmas kihasználása • munkamegosztás • legjobb gyakorlatok terjedése • új módszerek, tevékenységek megismerése • szakmai fejlődés • információkhoz jutás (tudástranszfer) • közös termékfejlesztés • közös K+F • közös projektek generálása • technológiai ismeretek terjedése • piaci rések felismerése • értékteremtés • közös érdekképviselő • közös marketing • tudásmenedzselés • export növelése • állami támogatások és pályázati források megszerzése • kapcsolatháló építése /növelése • piaci pozíció erősítése • stabil működés • árbevétel növelés 	<ul style="list-style-type: none"> • árbevétel növelés • stabil működés • kapcsolatháló építése / növelése • állami támogatások és pályázati források megszerzése • közös érdekképviselő • értékteremtés • szakmai fejlődés • hatékony információáramlás • információkhoz jutás (tudástranszfer) • közös projektek generálása • technológiai ismeretek terjedése • export növelése

8. táblázat: Motiváció-elégedettség

(Forrás: saját szerkesztése)

Az együttműködés kezdeményezésekor kitűzött célok realizálása során olyan lényeges tevékenységek, mint a hatékony információáramlás, szaktudás nyílt megosztása, tudástranszfer kulcsszerepet töltenek be, melyeknek alapfeltétele a kölcsönös bizalom. Annak ellenére, hogy a klaszterek már felismerték a bizalom⁵ fontosságát, az eredményes működés érdekében, sajnos felmérésem alapján arra a következtetésre jutottam, hogy jelenleg még nem éri el a kívánt szintet. A megkérdezettek véleménye szerint az idő és a bizalom szintjének emelkedése egyenesen arányos, vagyis minél hosszabb ideje tart a partneri kapcsolat, annál jobban bíznak a felek is egymásban. Tehát a bizalmat lehet építeni, de a folyamat időigényes. Továbbá megállapítható, hogy a bizalom kölcsönös gesztusokon alapszik; a jó példák pozitív hatást gyakorolhatnak a terjedésére, ám ez még manapság ritka számba megy.

Kutatásom során megerősítést kaptam arról, hogy a klaszterek esetében a tudástranszfer hatékonyságnak gátat szab sokszor az önérdek előtérbe kerülése; ami azzal áll összefüggésben, hogy a verselőny elvesztésének lehetősége ott lebeg a szereplők szeme előtt.

⁵ A bizalom gazdasági vonatkozásban megkönnyíti a kooperációt, hozzájárul a tranzakciós költségek csökkenéséhez, valamint a gördülékenyebb működéshez egyaránt. A bizalom elsődleges jelentése személyközi kapcsolatokra vonatkozik. Egy személynek a másikkal szembeni viszonyulása, mely azon a hiedelmen vagy elváráson alapszik, hogy a másik fél nem fog semmi olyat tenni, melyből a másikkal hátránya származik. A bizalmat funkciója szerint többféleképpen értelmezhetjük:

- ✓ Egyéni elvárás az események kívánatos kimenetelére vetett hit, mely nagymértékben tartalmaz emocionális elemeket.
- ✓ Interperszonális kapcsolat, melyben az egyén sebezhetővé válik, hiszen nem tudja kontrollálni a másik fél tetteit.
- ✓ Gazdasági tranzakciós költségeket befolyásoló tényező: azt az elvárást jelenti, hogy a másik fél kötelezettségeinek megfelelően fog viselkedni, becsületes lesz, és akkor sem használja ki partnerét, ha alkalma nyílik a feltételeket egyoldalúan megváltoztatni.

Társas struktúrák alkotta jelenség, melynek célja a megbízható viselkedés biztosítása. [14]

A bizalom szintjének erősödésével, a helyzet javítható, illetve egy korszerű tudásmegosztó technológia alkalmazása is hasznos lehet, hiszen a megfelelő kommunikációs infrastruktúra mellett, hogy költséghatékony lehet, előnyt jelenthet azok számára, akik hitelesen tesznek közzé információt, tudást.

A klasztertagok részéről szükségesnek vélt személyiségjellemzők, viselkedésformák közül – a teljesség igénye nélkül- a bizalom mellett kiemelném az **altruizmust**. Alapvetően önzetlenséget, önzetlen magatartást, segítő szándékot értünk az altruizmus kifejezés alatt. Három típust különít el a szakirodalom, nevezetesen az önző-, a valódi-, valamint a reciprok altruizmust. Az önző altruizmus alatt, olyan önző egyént értünk, aki csak színleli az önzetlenséget. A valódi altruizmus csoportjába tartozik azon altruista személy, aki úgy tesz jót valakivel, hogy közben neki abból semmiféle haszna sem származik. A hosszú távú együttműködések sikerességének szempontjából a reciprok altruizmus preferált, hiszen az egyén ez esetben azért tesz jót valakivel, mert a későbbiekben viszonzásra számít. A reciprok altruizmus életője pedig a bizalom.

“Megfelelő feltételek mellett a hosszú távú együttműködések alapuló kapcsolatok versenyelőnyt jelentenek” [11] melynek legfontosabb jellemzője, hogy a felek nem akarják azonnal maximalizálni hasznukat, hanem egy későbbi, nagyobb megtérülés reményében rugalmasabban viszonyulnak egymáshoz. Mindezt a partnerek a kapcsolat elején többletköltséget vállalnak, engedményeket tesznek, ám a kölcsönös függés illetve a bizalom mértékétől függően a kooperatív kapcsolat kiépítése igen jövedelmező alternatíva. “Bizalom nélkül mindez csak erős kontroll mellett, szerződésekkel, a döntéshozatal és struktúrák merev szabályozásával lenne lehetséges, mely viszont nagyon költségigényes és így nem hatékony.” [12] A felmérésem során arra a következtetésre jutottam, hogy sajnos a klasztertagok annak ellenére, hogy tisztességesnek, becsületesnek tartják partnereiket, nem bíznak egymásban kellőképpen. –Érdemes a későbbiekben azt is vizsgálnom, hogy mi ennek az oka, és hogy lehet e pozitív irányba elmozdítani ezt. - Meglehet, hogy a bizalmatlanság kulturális sajátosságunkból fakad...- Éppen ezen eredmény kapcsán nem lepett meg az sem, hogy az önzetlenséget bár fontos tényezőnek ítélték a megkérdezettek, ám a szintje, jelen működésük gyakorlatában alacsony. Úgy gondolom bizalom, önzetlenség, megbízhatóság, becsület kéz a kézben járnak; és megállapíthatjuk, hogy bizony, e kompetenciák vonatkozásában van fejlődési igény a klaszterek, klasztertagok részéről, hiszen a hosszú távú eredményes működés és a kitűzött célok realizálása érdekében nélkülözhetetlenek.

3. Klaszter, tanuló szervezeti aspektusban

Az eddigiekben bemutatam a tanuló szervezet főbb jellemzőit, működésének alapelveit, valamint a klasztereket életre hívó motivációs tényezőket, illetve a hatékony működést elősegítő kompetenciákat, az eredményesség érdekében fejlesztendő területeket. Felmerül a kérdés mindezek tükrében: Miként segítheti elő a tanuló szervezetenként való működés a klaszterek eredményességét? Hogyan lehet a tanuló szervezetenként való működést megvalósítani?

A tanuló szervezet az utóbbi években a figyelem középpontjába került, köszönhetően annak, hogy a versenyképesség megszerzését illetve megtartását nagyban elősegíti. A klaszterek eredményes működésére is pozitív hatással lehet a tanuló szervezetenként való működés.

Ahhoz, hogy egy szervezet, tanuló szervezetté váljon több feltételt is meg kell teremteni, melyekről az alábbi táblázat ad összefoglalást.

VEZETŐI KOMPETENCIÁK	Helyzetfelismerő és elemző képesség; ismeret a szervezeti tanulásról; konszenzusos döntéshozatalra való nyitottság, képesség; problémaérzékenység
SZEMÉLYES KOMPETENCIÁK	Rendszerszemlélet; önfejlesztés képessége; önirányítás képessége; team munkára való nyitottság; közös jövőkép kialakításának képessége; belső meggyőződés; jó kommunikációs készség; empátia, lojalitás
SZERVEZETI KOMPETENCIÁK	Tudástranszfer; komplexitás-kezelés; reflexió; csoportos tanulás; probléma-, tapasztalati-, élmény-alapú tanulás; motivált alkalmazás;
MŰKÖDÉSHEZ SZÜKSÉGES ERŐFORRÁSOK	A szervezeti tanulás iránti motivált humán erőforrás, csoportos tanulást támogató infrastruktúra, a tanuló szervezet iránt elkötelezett vezetés

1. táblázat: A tanuló szervezeti modell kialakításának feltételei

(Forrás: saját szerkesztés)

Nagyon fontos kiemelni azt, hogy eredményes tanulószervezet tudásmenedzsment nélkül nem lehetséges. [13]

TANULÓ SZERVEZET JELLEMZŐI		KLASZTEREK EREDMÉNYESSÉGÉT ELŐSEGÍTŐ TÉNYEZŐK
Hosszú távú időorientáció Nyílt rendszerszemlélet Közös jövőkép	STRATÉGIA	Rendszerszemlélet Hosszú távú időorientáció Közös jövőkép, vízió
Alulról jövő kezdeményezés Decentralizáció Projekt, többdimenziós tanuló csoportok	STRUKTÚRA	Alulról jövő kezdeményezés Decentralizáció Projektmunkák
Közös értékrend Nyílt, őszinte kommunikáció Bizalom Empátia Lojalitás Célorientáltság Új ötletek, lehetőségek keresése Kreativitás Rugalmasság	KULTÚRA	Közös értékrend Bizalom Kreativitás Nyitottság Kockázatvállalás Nyílt, őszinte kommunikáció Rugalmasság Célorientáltság
Komplex, folyamatosan változó munkafolyamatok Állandó változás, fejlődés	RENDSZER	Fejlődés iránti igény Legjobb gyakorlatok terjedése Új módszerek, ismeretek terjedése Tudásmenedzsment Munkamegosztás
Szinergikusan együttműködő tudáscsoport	CSOPORT	Együttműködésre kész tagok Kölcsönös segítségnyújtás Nyitottság a csoportmunka iránt Közös K+F+I Közös projektek Tudásdiffúzió Workshopok
Kreatív tanulás Hibákból való tanulás Komplexitás-kezelés Aspiráció	KÉSZSÉGEK, KÉPESSÉGEK	Kommunikációs készség Csoportmunka Innovációs készség Alkalmazkodó készség

Gondolati minták azonosítása, beépítése Csoportos tanulás Tudástranszfer Önfejlesztés		Önfejlesztés Önirányítás
---	--	-----------------------------

2. táblázat: Tanuló szervezet, mint a klaszterek eredményességet elősegítő feltételek záloga

(Forrás: saját szerkesztés)

A tanuló szervezetben való működés elősegíti a célmegvalósítást, fokozza az alkalmazkodó képességet, valamint biztosítja a tartós versenyelőnyt azáltal, hogy az emberi erőforrásra, mint stratégiai tényezőre épít.

Véleménye szerint, amennyiben a klaszterek tanuló szervezetként való működése megvalósulna, általa, az eredményes működéshez szükséges kompetenciák megfelelő szintű tudása is biztosított lenne; hiszen a fenti táblázatból is jól látszik, hogy a tanuló szervezetek jellemzői kísértetiesen egybecsengenek egy-egy sikeres klaszter jellemzőivel. Tehát, amennyiben elindulna esetükben a tanuló szervezetté válás, egyben azon készségek, képességek is kialakulnának, fejlődnének, amelyek a klaszter sikertényezői, máskülönben nem jönne létre maga, a tanuló szervezet sem.

4. Összegzés

Egy gondolatébresztő értekezésnek szántam ezt a cikket, amely a klaszterek eredményességét biztosító kompetencia-alapú működését a tanuló szervezet koncepciójába helyezi. Úgy gondolom, a jövő, klaszteresedés irányába mutat, hiszen a kis- és középvállalkozások életben maradásához, ez az önszerveződő együttműködési formája nyújthat lehetőséget. Személyes véleményem azonban az, hogy az együttműködések célszerű kompetenciaalapokra helyezni. Elsősorban azt értem ez alatt, hogy a feleknek az együttműködés kezdeményezésekor kitűzött célok elérése érdekében le kell fektetni a szükséges készségeket, képességeket, az elvárt személyiségjegyeket, viselkedésmódot és természetesen a szükséges erőforrásokat is lehetséges tagjaikkal szemben. Amennyiben a tagok felismerik az együttműködésben rejlő lehetőségeket és felszínre kerülnek a célok eléréséhez és az együttműködéshez szükséges kompetenciák, azok megfelelő szintű képesség, készségszintjének elérésében, valamint a környezeti feltételeknek, kihívásoknak való megfelelésben, a tanuló szervezetként való működés fontos szerepet játszhat a jövőben. A globalizáció miatt a cégek arra kényszerültek, hogy megváltoztassák gondolkodásmódjukat, szervezetüket, hiszen a komplex feladatok megoldása, új perspektívákat kíván meg a vállalatok működésében. A kapcsolatok kialakulásának és eredményes működésének feltétele, hogy az együttműködésben résztvevő felek kezelni tudják a felmerülő bizonytalanságot és kockázatot, ami abból kifolyólag ered, hogy a formális rendszereket informális rendszerek váltják fel. Ez a magyarázat arra, hogy olyan tényezők kerülnek előtérbe, mint a bizalom, az információ és a kommunikáció. A bizalom gazdasági vonatkozásban megkönnyíti a kooperációt, hozzájárul a tranzakciós költségek csökkenéséhez, valamint a gördülékenyebb működéshez egyaránt. A bizalom kialakulásának egyik érzelem- és értékközpontúnak nevezhető megközelítése Jones és George (1998)(in [14]) nevéhez fűződik, akiknek értelmezése szerint, a bizalom kialakulása attól függ, hogy a felek milyen mértékben képesek egy adott helyzetről

hasznló, egymással egybecsengő definíciót, értelmezési keretet kialakítani. A kölcsönösen elfogadható értelmezési keret létrejöttét meghatározza, hogy a felek értékrendszere, attitűdjei és érzelmi állapotai milyen mértékben hasonlítanak egymásra, és ezt a hasonlóságot mennyire észlelik kölcsönösen. Azonban a bizalom megteremtése meglehetősen hosszadalmas folyamat. A bizalom kialakulása során különböző tényezők jelentkeznek, melyeknek kitüntetett figyelmet kell szentelni. A szükséges kompetenciák beazonosítása kulcsfontosságú az eredményes működés érdekében. Ha a partner nem képes az együttműködésre, mert nem ismeri fel az abban rejlő potenciálokat, vagy éppen az ahhoz szükséges kompetenciákkal nem rendelkezik, akkor lehet bármennyire előnyös az együttműködés, az nem fog tudni létrejönni vagy csak korlátozott működésre lesz képes. A cikk alaposan körbejárja, hogy mennyire sok feltétel, kompetencia szükséges az eredményes klaszterműködéshez. Bízom benne, hogy alátámasztást nyert, álláspontom, miszerint a tanuló szervezetként való klaszterműködés elősegíti eredményes működésüket.

Hivatkozások

- [1] Bakos F. (1974). Idegen szavak és kifejezések szótára, Budapest, Akadémiai Kiadó
- [2] Boyatzis R. E. (1982). The competent Manager: A model for effective performance, Wiley, N.Y
- [3] Klemp, G. O., McClelland, D. C. (1986). What characterizes intelligent functioning among senior managers? Practical Intelligence. Cambridge University Press
- [4] Spencer L. M., Spencer S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance, Wiley, New York
- [5] Szögi Z. (1997). Kompetenciavizsgálat a MALÉV Rt. középvezetőinél, Szakdolgozat, Budapest
- [6] Woodruffe C. (1993). „What is meant by a competency?” Leadership and Organization Development Journal, 14:1, (pp. 29-36)
- [7] Szögi Z. (1997). Kompetenciavizsgálat a MALÉV Rt. középvezetőinél, Szakdolgozat, Budapest
- [8] Senge, Peter M. (1998): Az Ötödik alapelv, HVG kiadó, Budapest
- [9] Bakacsi Gy. – Gelei A. (1999): Szervezeti tanulás – tanuló szervezet.; In.: Bakacsi és tsai.: Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment. KJK, Budapest
- [10] Ujhelyi M. Tanuló szervezetek- szükségszerűségek és korlátok
- [11] Nowak, M. L. -Sigmund, K. (2000). Cooperation versus Competition. Financial Analysts Journal July/August, (pp. 13-22)

-
- [12] Tarnai M. (2003). A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban. In: Gazdaságpszichológia. Szerkesztette: Hunyadi, Gy. - Székely, M., Osiris Kiadó, Budapest, (pp. 676-715)
- [13] Halász G. Tanuló szervezet – Az eredményes oktatás In: Új Pedagógiai Szemle 2007/3
- [14] Hámori B. (2003). Érzelemgazdaságtan - A közgazdasági elemzés kiterjesztése. Kossuth Kiadó, Budapest